

Məktəbin keyfiyyətli idarə edilməsində hesabatlılıq prinsipinin tətbiqi təcrübəsindən

Müəllif **Akif Xalıqov**

Pedaqoji elmlər üzrə fəlsəfə doktoru, əməkdar müəllim.
Lənkəran, Azərbaycan. E-mail: akif-1955@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0002-2933-347X>

Annotasiya Məqalədə Azərbaycan təhsilinin məzmunca yenilənməsi, ümumi təhsilin idarə edilməsinin beynəlxalq təcrübə əsasında təkmilləşdirilməsi istiqamətləri, şəffaf idarəetmə modelinin yaradılmasında qarşılıqlı etimada əsaslanan hesabatlılıq prinsipinin tətbiqi, milli zəmində idarəetmə məsuliyyətinin fəaliyyətə görə bölüşdürülməsi, müəllim və direktorun fəaliyyətinin dəyərləndirilməsi imkanları, təhsilin keyfiyyətinin yüksəldilməsi yolları öz əksini tapır. Qeyd olunur ki, məktəbə rəhbərlik sosial xarakter daşıdığından, cəmiyyətin və dövlətin irəli sürdüyü məsələlərin kompleks həllində beynəlxalq təcrübənin nəzərə alınması vacib şərtlərdən hesab edilir. Uğurlu məktəb modelini şərtləndirən amillərdən biri də təhsil müəssisəsində işin səmimiyyət üzərində qurulmasıdır. Ona görə də idarəetmənin modernləşdirilməsi, təhsilin keyfiyyətinin müəyyənləşdirilməsi məqsədi ilə məktəbdə qiymətləndirmə anketləri əsasında pedaqoji heyətin fəaliyyəti obyektiv qiymətləndirilir. Müzakirə zamanı kollektivin hər bir üzvü öz reytingini real nəticələrə uyğun müəyyən edir və dəyərləndirir. Nəticədə dəyərləndirmə bir komponent kimi nəzərə alınır. Qarşılıqlı etimad idarəetmənin mərkəzi həlqəsi olmaqla şagirdlərin təlim-tərbiyəsinin daha da yaxşılaşdırılması və sistemləşdirilməsində əvəzsiz rol oynayır. İdarəetmənin təkmilləşdirilməsi, qarşıya qoyulmuş vəzifələrin nəzərdə tutulmuş müddətdə yüksək keyfiyyətlə yerinə yetirilməsi kadr təminatından çox asılıdır.

Açar sözlər Dəyərləndirmə, keyfiyyətli idarəetmə, kompetensiya, qiymətləndirmə, modernləşdirmə, strategiya.

DOI: 10.32906/AJES/686/2019.01.46

Məqaləyə istinad:

Xalıqov A. (2019) *Məktəbin keyfiyyətli idarə edilməsində hesabatlılıq prinsipinin tətbiqi təcrübəsindən*. «Azərbaycan məktəbi». № 1 (686), səh. 171–182

Məqalə tarixçəsi: Göndərilib — 20.03.2019; Qəbul edilib — 18.04.2019

From the experience in applying the principle of accountability in quality management of the school

Author **Akif Xaligov**

Phd on pedagogical sciences. Lankaran, Azerbaijan.

E-mail: akif-1955@mail.ru

<https://orcid.org/0000-0002-2933-347X>

Abstract The renewal the content of Azerbaijani education, ways to improve general education management based on international experience, the application of the principle of accountability based on mutual trust in the creation of a transparent management model, allocation of management responsibility for education on the national ground, assessment of teacher and director's performance and ways to improve the quality of education are reflected in the article. It is noted that the management of the school is of social character, and it is considered important to take into consideration the international experience in the complex solution of issues of society and the state. One of the factors that contributes to the successful school model is the sincerity of the work at the educational institution. Therefore, the activity of the pedagogical yard is assessed objectively based on the assessment of the school in order to modernize the school and determine the quality of education. Each member of the team determines and evaluates their rating in accordance with the real result. As a result, evaluation is treated as a component. Mutual confidence plays a crucial role in the further improvement and systematization of pupils, being a central hub of management. Improvement of management, high quality performance of the tasks in the predetermined time depends on staffing.

Keywords Evaluation, quality, management, competence, assessment, barrier, modernization, strategy.

DOI: 10.32906/AJES/686/2019.01.46

To cite this article: Xaligov A. (2019) *From the experience in applying the principle of accountability in quality management of the school*. Azerbaijan Journal of Educational Studies. Vol. 686, Issue I, pp. 171–182.

Article history: Received — 20.03.2019; Accepted — 18.04.2019

Azərbaycan təhsili bu gündən sabaha məzmunca yeniləşir və müasirləşir. Son illərdə qazanılan nailiyyətlər, aparılan ardıcıl və davamlı islahatlar təhsil siyasətinin nəticəsi kimi qiymətləndirilir. Bəşəriyyət yaranan gündən cəmiyyətdə baş verən hadisələr mürəkkəbləşdikcə, insanların məlumat dairəsi genişləndikcə öyrətmə və öyrənmə də formasını dəyişmiş, daha sistemli, mükəmməl xarakter almağa başlamışdır. Respublikamızda 11 ildir ki, tətbiq olunan kurikulum da bunun məntiqi davamıdır. Ümumtəhsil məktəblərimizdə həyata keçirilən kurikulum islahatı mərhələli proses olmaqla innovasiyalara əsaslanan, əvvəlcədən müəyyən edilmiş, real nəticələrə istiqamətlənmiş geniş fəaliyyət mühitinə çevrilməkdədir.

«Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası»nın həyata keçirilməsi ilə bağlı təsdiq edilmiş fəaliyyət planında strateji hədəf olaraq, ümumi təhsilin idarə edilməsinin beynəlxalq təcrübə əsasında təkmilləşdirilməsi, təhsil müəssisələrində nəticəyönlü və şəffaf idarəetmə mexanizminin yaradılması nəzərdə tutulmuşdur. Təhsildə demokratik idarəetmə qeyri-xətti proses olub, ümumi prinsiplər əsasında sistemli xarakter daşıyır. Bu məsələni daha da zənginləşdirmək üçün mütəfəkkirlərin təhsillə bağlı müdrik fikirlərinə istinad olunarsa, təhsil işçiləri idarəçilikdə, kollektivçilikdə, kollegiallıq məsələlərində bir-birinə kömək edərlərsə, idarəçilik daha səmərəli olar.

Ümumtəhsil məktəbinin qarşısında duran vəzifələrin uğurla həyata keçirilməsi məktəbin idarə olunması səviyyəsindən əhəmiyyətli dərəcədə asılıdır. Yeni strategiyanı reallaşdırmaq, uğurlu məktəb modelini tətbiq etmək üçün, ilk növbədə normal mühit yaratmaq lazımdır. Bu mühit mədəniyyətin tərkib hissəsi olan təhsilin forma və məzmununun təkmilləşdirilməsi üçün çox vacibdir. Təhsildə mövcud problemlər o zaman öz həllini tapa bilər ki, məqsəd aydınlığı olsun, yəni hədəfə çatma istiqamətində atılan hər bir addım strateji bir məsələnin həllinə yönəlsin. Bunun üçün müəllimlərin alternativ qərarlarını dinləmək, şagirdlərin uğurlarını qiymətləndirmək, işə bağlılıq yaradan amillərdən biri kimi məsuliyyətin müəllim və şagirdlər arasında bölüşdürülməsi yeni məktəb modelinin tərkib hissəsi kimi qəbul edilməlidir [Mehrabov A., Quliyeva S. 2004]. Məktəbin idarə edilməsində iki istiqamətə xüsusi diqqət yetirilməlidir:

- təlim-tərbiyə prosesinin təşkili və həyata keçirilməsi;
- tədris-maddi bazanın maliyyə təsərrüfat fəaliyyətinə nəzarətin artırılması.

Təcrübəyə əsaslanıb deyə bilərik ki, ölkəmizdə məktəbi idarəetmə fəaliyyətinin metodoloji əsasını Azərbaycan dövlətinin müvafiq qanunvericiliyi, ümumtəhsil müəssisəsinin idarə olunması təcrübəsi və pedaqoji elmin tarixi irsi təşkil edir. İslahat proqramının qəbul edilməsindən keçən müddət ərzində ölkəmizdə təhsil yüksələn xətt üzrə inkişaf edir.

Məktəbə rəhbərlik sosial xarakter daşıdığından, cəmiyyətin və dövlətin irəli sürdüyü məsələlərin kompleks həllində beynəlxalq təcrübənin nəzərə alınması vacib şərtlərdən hesab edilir. Uğurlu məktəb modelini şərtləndirən amillərdən biri də təhsil müəssisəsində işin səmimiyyət üzərində qurulmasıdır. Ona görə də idarəetmənin modernləşdirilməsi, təhsilin keyfiyyətinin müəyyənləşdirilməsi məqsədi ilə məktəbdə qiymətləndirmə anketləri əsasında pedaqoji heyətin

fəaliyyəti obyektiv qiymətləndirilir. Müzakirə zamanı kollektivin hər bir üzvü öz reytingini real nəticələrə uyğun müəyyən edir və dəyərləndirir [Mehrabov A. 2010, s. 261-269].

Nəticədə dəyərləndirmə bir komponent kimi nəzərə alınır. Qarşılıqlı etimad idarəetmənin mərkəzi həlqəsi olmaqla şagirdlərin təlim-təربiyəsinin daha da yaxşılaşdırılması və sistemləşdirilməsində əvəzsiz rol oynayır. İdarəetmənin təkmilləşdirilməsi, qarşıya qoyulmuş vəzifələrin nəzərdə tutulmuş müddətdə yüksək keyfiyyətlə yerinə yetirilməsi kadr təminatından çox asılıdır. Ona görə də, idarəetmədə təkmilləşmə birinci növbədə kadr potensialına görə aparılmalıdır. Məktəbin fəaliyyətində kulturoloji yanaşma tərzilə formalaşan şəxsiyyətyönlü və nəticəyönlü məzmunun yaradılması önə çəkilməlidir. Yəni təhsilin modernləşməsi üçün şərait yaradılmalıdır. Bu məqsədlə idarəetmə işində şagird, valideyn və müəllim rəyinin nəzərə alınması rəhbərliyin fəaliyyətində qarşılıqlı etimada əsaslanan qiymətləndirmə mexanizmi ilə uzlaşır, sanki rəhbərlik məktəb qarşısında öz hesabatını təqdim edir. Bu məqsədlə məktəbimizdə həyata keçir-diyimiz sorğu I, II və III anketlərdə təqdim olunur.

Məktəbin fəaliyyətində səmərəliliyi artırmaq üçün: 1) kadrlarla təminata xüsusi diqqət yetirilməli, səriştəli, işgüzar və stabil müəllim kollektivi olmalıdır. Eyni zamanda hər bir müəllimin ixtisasartırma kurslarına göndərilməsi, diaqnostik qiymətləndirmədən keçirilməsi, attestasiyadan keçməsi, qabaqcıl iş təcrübəsinin öyrənilməsi, müxtəlif layihələrdə iştirakının təmin olunması sistemli xarakter daşmalıdır. 2) məktəbin maddi-texniki bazası möhkəmləndirilməli, müasir təlim avadanlığı, texniki xidmət, informasiya və kommunikasiya texnologiyaları ilə təchiz olunmalı, müxtəlif beynəlxalq layihələrdə iştirakına şərait yaradılmalıdır. 3) idarəetmə fəaliyyətinin qiymətləndirilməsində valideyn, müəllim və şagirdlərin fəal iştirakına nail olunmalıdır. 4) istər ixtisasartırma, istərsə də müxtəlif trening və seminarlarda müəllimlərin iştirakı, innovativ texnologiyalara yiyələnmələri, İKT üzrə yeni proqramların tədris prosesinə tətbiqi təmin edilməlidir.

Məktəb metodbirləşməsinin işinin təşkilində aşağıdakı tədbirlərin keçirilməsi məqsədəuyğun olardı.

1. Metodbirləşmənin işinin təkmilləşdirilməsi:
 - Sədrin düzgün seçilməsi;
 - Treninglərin davamlı keçirilməsi;
 - İş planının dəyişdirilməsi (şəxsi təcrübənin təhlili, kurikulum islahatı və müəllim kontingenti nəzərə alınmaqla interaktiv iclaslar tərtib etmək);
 - İş təcrübəsi ilə tanışlıq (açıq dərslər, qarşılıqlı dərslər dinləmə, kliniki müşahidə, şagird yaradıcılığına baxış, təqvim-tematik plana yaradıcı yanaşma, metodiki seminarlar və s.);
 - Refleksiya metodu ilə yeni yanaşmanın tətbiqi;
 - Tədris proqramlarının, dərsliklərin təhlili və təkmilləşdirilməsi;
 - Müəllim yaradıcılığının rəğbətləndirilməsi;
 - Dərslər üzrə mediatekanın və məlumat bazasının yaradılması;
 - Mentorluğun həyata keçirilməsi;

I – VALİDEYNİN QIYMƏTLƏNDİRMƏ ANKETİ

(Məktəbin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi)

1. Ehtiyac olduqda məktəbin pedaqoji və xidmət heyəti ilə (idarəçi, müəllim və s.) rahat görüşə bilərsinizmi?

- A) hər zaman – 47%;
- B) dəvət ediləndə – 37%
- C) bəzilərini – 15%
- D) xeyr – 1%

2. Məktəbdə şagirdlərlə bağlı alınacaq qərarlarda valideynin fikri soruşulurmu?

- A) bəli – 70%
- B) bəzən – 29%
- C) xeyr – 1%

3. Şagirdlər tədrisdən kənar vaxtlarda müəllimlərdən kömək ala bilirmi?

- A) hamısından – 32%
- B) çoxundan – 34%
- C) bəzilərindən – 30%
- D) heç birindən – 4%

4. Övladınız ehtiyac olduqda məktəb kitabxanasından lazımi səviyyədə faydalana bilirmi?

- A) bəli – 60%
- B) bəzən – 33%
- C) xeyr – 7%

5. Məktəbdəki dərnək məşğələlərinin fəaliyyətlərini bəyənlirsinizmi?

- A) hamısını bəyənim – 20%
- B) bir qismini bəyənim – 44%
- C) dərnək məşğələləri olmur – 35%
- D) bəyənmirəm – 1%

6. Sizcə, övladınız oxuduğu məktəbdən razıdırımı?

- A) bəli – 84%
- B) qismən – 0%
- C) xeyr – 0%

II – ŞAGİRDİN QIYMƏTLƏNDİRMƏ ANKETİ

(Məktəbin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi)

1. Ehtiyac olduqda müəllimlərinizlə rahatlıqla görüşə bilərsinizmi?

- A) hər zaman – 27%
- B) müəllim çağıranda – 22%
- C) bəzilərini – 45%
- D) görüşə bilmirəm – 27%

2. Məktəb rəhbərliyinə bildirdiyiniz təklif və problemlərin həllinə çalışılırmı?

- A) bəli – 44%
- B) təklifə görə dəyişir – 50%
- C) xeyr – 6%

3. Başa düşmədiyinizi müəlliminizdən rahatlıqla soruşa bilərsinizmi?

- A) hamısı ilə – 49%
- B) çoxundan – 34%
- C) bəzilərindən – 16%
- D) heç birindən – 1%

4. İnformatika fənnindən təcrübə aparmaq üçün kifayət qədər şərait varmı?

- A) bəli – 72%
- B) qismən – 26%
- C) yoxdur – 2%

5. Şagird qiymətləndirilməsi obyektiv aparılırmı?

- A) bəli – 62%
- B) bəzən – 32%
- C) xeyr – 6%

6. Məktəbinizdəki nizam-intizam qaydalarından razısınızmi?

- A) bəli – 57%
- B) bir çoxundan – 20%
- C) bir qismindən – 15%
- D) xeyr – 8%

III – MÜƏLLİMİN QIYMƏTLƏNDİRMƏ ANKETİ (Direktorun fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi)

1. Sizə qarşı münasibətdən razısınız mı?

- A) bəli – 77%
- B) qismən – 7%
- C) aramızda yalnız işgüzar münasibət var – 13%
- D) xeyr – 3%

2. Qiymətləndirdiyiniz şəxslə (direktorla) işləmək istəyirsiniz mi?

- A) bəli – 93%
- B) mənim üçün fərqi yoxdur – 7%
- C) xeyr – 0%

3. Direktorun müəllim kollektivi ilə ünsiyyətindən razısınız mı?

- A) bəli – 83%
- B) qismən – 14%
- C) xeyr – 3%

4. Valideynlərlə ünsiyyətdən razısınız mı?

- A) bəli – 90%; B) qismən – 7%
- C) xeyr – 3%

5. Dəyişilməyə, yeniliyə və yaradıcılığa münasibətdən razısınız mı?

- A) bəli – 97%; B) qismən – 3%
- C) yenilikləri qəbul etmir – 0%
- D) xeyr – 0%

6. Məktəbdə müəllimlərin rəy, təklif və iradlarını nəzərə alırmı?

- A) bəli – 83%; B) bəzən – 17%
- C) heç vaxt – 0%

7. İllik planda görülməsi nəzərdə tutulmuş işlərin təhlilini aparırmı?

- A) bəli – 96%
- B) bəzən – 4%
- C) xeyr – 0%

2. Monitorinqin və qiymətləndirmə tədbirlərinin keçirilməsi (meyar və göstəricilər, mexanizmlər, vasitələr);

3. Valideynlərin maarifləndirilməsi və icmanın cəlbə;

4. Maddi-texniki bazanın inkişafı (İKT, elektron lövhələr, internet, əyani vəsaitlər, mükəmməl kitabxana, inkişafetdirici tədbirlər üçün maddi imkanlar, laboratoriyalar, nəqliyyat vasitəsi, veb-saytlar, portallar və digər elektron resurslar);

5. Kadr potensialının inkişafı (tədrin, daxili attestasiya, reyting əmsalının hazırlanması, açıq dərslərin təhlili, kliniki müşahidə və mentorluq, kurslara cəlb olunma, beynəlxalq və məktəblərarası mübadilə);

6. Dərslərin dəstəkləyici müşahidəsi (yoxlamaq məqsədi ilə yox, kömək etməklə, dərslərə nəzarət edilməsi);

7. İnteraktiv təlimin tətbiqi (tədrinlərdə iştirak, məşqçilərin formalaşdırılması, fəal təlimin metodiki resurs bazasının yaradılması, dərslər dinləmə, seminarların keçirilməsi, digər məktəblərə işgüzar səfərlərin təşkili, rəğbətləndirmə üsullarının tətbiqi);

8. Təcrübəyənlü tədqiqatlar;

9. Məktəbin resurs mərkəzinin yaradılması (metodik, didaktik, video və audio materiallar və s.);

10. Müəllimlərin ehtiyaclarına görə dəstəkləyici mühitin (rəhbərliyin dəstəyi, təşkilati dəstək, informasiya dəstəyi, psixoloji dəstək) yaradılması.

Müəllim əməyinin stimullaşdırılmasında metodik imkanların nəzərə alınması yaxşı olardı. Mütəxəssislərin fikrincə, tədrisin zəif təşkilinin birbaşa əmək haqqı ilə bağlı olması həqiqəti əks etdirmir. Müəllimin metodik hazırlığı və onun sistemli təşkili bu işin yenidən qurulmasına təkan ola bilər. Diagnostik qiymətləndirmə təlim fəaliyyətinin nəticəsi deyil, bəzən elə olur ki, qiymətləndirmə praktik fəaliyyəti əks etdirmir [Xalıqov A. 2013].

Dəyərləndirmə prosesi kollektivin stimullaşdırılmasında keyfiyyətin göstəricisi kimi geniş imkanlara malikdir. Müasir dövrdə elmi-nəzəri, metodik cəhətdən yetkin və səriştəli müəllim kadrları olmasa, məktəbin fəaliyyətini pedaqoji cəhətdən məqsədəuyğun şəkildə təşkil etmək, təlim-tərbiyənin keyfiyyətini dövrün tələbləri səviyyəsinə qaldırmaq mümkün deyil. Təhsil Nazirliyi bunu nəzərə alaraq, müəllimlərin diagnostik qiymətləndirilməsini aparmaqla təhsil sistemində daşlaşmış təfəkkür tərzini hərəkətə gətirdi.

Müəllimlərin elmi-nəzəri və praktik səviyyəsinin yüksəldilməsinə kömək edən amillərdən biri də məktəbdə müəllimlərlə aparılan metodik işlərin səmərəli təşkilidir. Bu işin məzmunu təhsilverənlərin İKT-nin internet resurslarının tədris prosesinə tətbiqi bacarıqlarından, trening və kurslarda fəal iştirakından, məruzə, çıxış və məqalələr yazmasından, metodik ustalığını artırmasından, sinif müəllimlərinin, sinif rəhbərlərinin fənn komissiyaları və metodbirləşmə rəhbərlərinin açıq dərslərdə qabaqcıl iş təcrübəsini öyrənib ümumiləşdirməsindən ibarətdir.

Dövlət Strategiyasının strateji istiqamətlərindən olan səriştəyə əsaslanan şəxsiyyətyönlü təhsilin məzmununda bu hədəfin yer alması aktualdır. Strateji istiqamətin növbəti hədəfi idarəetmənin yenidən qurulması ilə bağlıdır. Təhsildə nəticələrə görə cavabdehlik bu istiqamətin üzərinə düşür. Yaxşı olardı ki, idarəetməyə elmi-metodik cəhətdən səriştəsi olan və pedaqoji işin sistemli inkişafını təmin edən bir modelin işlək mexanizmini bilənlər cəlb edilsin. Təhsilin keyfiyyətinə görə cavabdehliyin idarəetmə mexanizminin düzgün qurulmasından asılı olmasını isə hər bir təhsil işçisi görür. Belə demək mümkündürsə, əənəvi idarəetmə mexanizmindən çox da uzaqlaşmamışıq. I-IV siniflərdə tətbiq olunan fənn kurikulumları təhsilin məzmunu istiqamətində uğurumuz hesab olunsada, innovativ təlim metodlarının tətbiqinin geniş vüsət almaması və qiymətləndirmə mexanizminin işlək olmaması görülən işlərə kölgə salır. Müəllim hazırlığında, onun peşəkarlıq səviyyəsinin yüksəldilməsində, idarəetmənin strukturunda, strateji istiqamətlərin mexanizminin düzgün müəyyənləşdirilməsində, müəllimin və məktəbin reytinginin təyin edilməsində inkişafa nail olmaq üçün dövlət standartlarına uyğun müvafiq meyarların olması vacibdir.

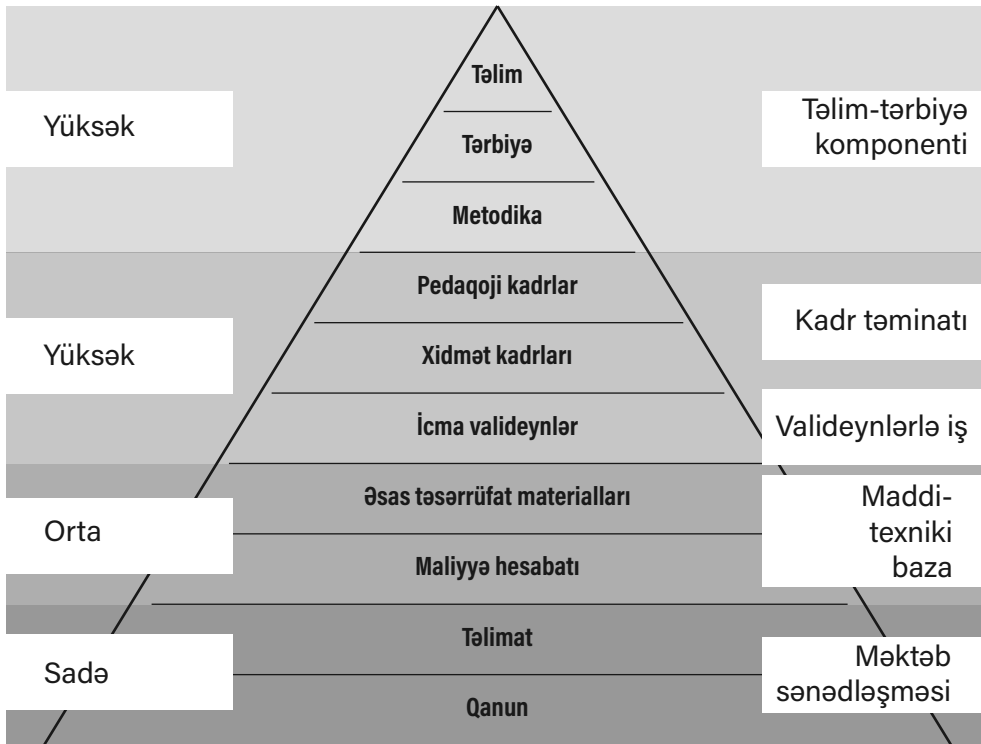
Müəllimin peşə xüsusiyyətlərinin qiymətləndirilməsində bir sıra meyarlar mövcuddur. Bunu cədvəl 1-də görmək olar.

Viqotskinin hələ 30-cu illərdə irəli sürdüyü bir fikir yerinə düşür: «Təlim hökmən zamanın inkişaf sürətini qabaqlamalıdır və inkişafı öz arxasınca aparmalıdır». Məktəblərimizdə idarəetmə işində sinif rəhbərləri ilə yanaşı valideynlər və şagirdlərdən ibarət idarəetmə şurası yaradılmış, onların fəaliyyət funksiyaları bölüşdürülmüşdür. Bu zaman kəsiyində idarəetmə məsuliyyətinin

Cədvəl 1. Müəllimin peşə xüsusiyyətlərinin qiymətləndirilməsi

MÜƏLLİMİN FƏALİYYƏTİNİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ	Müsbət	Orta	Mənfi
Müəllimin peşə xüsusiyyətlərinin qiymətləndirilməsi Nitq Münasibət Geyim Jest Obyektivlik Maraqlı resursların seçilməsi Fasilitasiya bacarığı Mövzunun standarta uyğunluğu Öyrədici mühiti yaratmaq bacarığı İnteqrasiya Müasir həyatla əlaqə bacarığı			
Motivasiya mərhələsi üzrə qiymətləndirmə kriteriyaları Maraqlı Əyanilik Elmilik Texniki Uyğun Düzgün ifadə formasının seçilməsi			
Tədqiqat sualı Problemlı, düşündürücü Lakonik Mövzu ilə bağlılıq Aydın			
Tədqiqat işi Tədqiqat sualına uyğunluq Uyğun formanın seçimi Müvafiq metodlardan istifadə Təfəkkür əməliyyatlarından istifadə Əyanilik Dərin tədqiqatçılıq Tədqiqat işinin səviyyəsi Yaş səviyyəsinə uyğunluq Mövzunun əhatəliliyi Müəllimin əməyi Müəllimin yaradıcılığı			
Müzakirə Bütün qrup və şagirdləri müzakirəyə cəlb etmə bacarığı Qrupların təqdimatı zamanı tədqiqat işinə uyğun sualın seçilməsi Yönlədicı sualların seçimi Dəstəkləyici mövqeyi			
Ümumiləşdirmə Müəllimin düzgün ümumiləşdirmə aparması bacarığı Yönlədicı sualların seçimi bacarığı Ümumiləşdirmə üçün orijinal seçim forması Nəticədə aydın, düzgün ifadə formasının seçilməsi Maraqlı, yaradıcı tətbiqetmənin seçimi Düzgün, obyektiv, real, mövzuya uyğun qiymətləndirmə formasının seçimi forması			

Cədvəl 2. Təhsilin idarəolunma texnologiyası



bölüşdürülməsi sferasında standartlara müvafiq öyrənənlərin keyfiyyətə görə səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsi öz müsbət nəticəsini vermişdir. Məktəbdə təhsilin idarə olunmasının üç texnologiya əsasında reallaşdırılması (məqsədə, prosesə, nəticəyə görə) keyfiyyətin yüksəldilməsinə səbəb olur. Bu bir neçə səviyyədə ola bilər.

Müəllim səviyyəsində təhsilin keyfiyyətinin yüksəldilməsi öyrənənin tələb etdiyi səviyyədə bilik, bacarıq və müvafiq keyfiyyətlərin təmin edilməsi deməkdir.

Öyrənən səviyyədə keyfiyyət isə təhsilin məzmununu mənimsəmə dərəcəsinə görə müəyyən edilir. Cədvəl 2-də təhsilin idarə olunma texnologiyasını görmək mümkündür.

Təhsildə keyfiyyət həm də cəmiyyətin tələbatına hansı səviyyədə uyğunluğu, taksonomiya ilə bağlılığı, yəni idarəetmənin məqsədinə görə onun fəaliyyət növünün müəyyənləşdirməsi ilə ölçülür. Təlimin məqsədindən asılı olaraq təhsil müəssisələri fəaliyyət rejimi və inkişaf rejimi ilə işləyən məktəblərə ayrılır. Təklif olunmuş modelə görə məktəbin fəaliyyət indikatorları hansı sahədə yüksəkdə durursa, o fəaliyyət rejimli məktəblərdən hesab edilir. Bu gün inkişaf rejimi ilə işləyən məktəblər üstünlük təşkil edir. Təkcə məktəbin effektiv idarə edilməsi yox, həm də inkişaf dinamikasının təmin edilməsi, müəllimin fəaliyyətinin dəyərləndirilməsi, təhsilin və təlimin məzmununun idarə edilməsi keyfiyyətin

yüksəldilməsinə xidmət edir. Bu xidmət, əsasən, üç istiqamət üzrə aparılır [Veysova Z. 2018]:

1) nəticələrin keyfiyyəti; 2) şəraitin keyfiyyəti; 3) prosesin keyfiyyəti.

Nəticələrin keyfiyyəti hədəfə çatmaq ölçüsüdür və hər bir təhsil müəssisəsi üçün keyfiyyət indikatorları vasitəsi ilə müəyyən edilir.

Öyrədən üçün şəraitin keyfiyyəti daxili motivasiyanın, stimullaşdırma üsullarının və metodiki işlərin düzgün təşkili ilə təyin olunur. Öyrənən üçün şəraitin keyfiyyəti isə əlverişli təhsil mühitinin, motivasiyanın, sosial qayğının olması ilə bağlıdır. Ona görə də, keyfiyyət fəaliyyətin xarakteristikasıdır. Ölkəmizdə həyata keçirilən kurikulum islahatı proses olmaqla, innovasiyaya əsaslanan, əvvəlcədən müəyyən edilən, real nəticələrə istiqamətlənmiş geniş fəaliyyət sahəsinə çevrilməkdədir. Yaşadığımız rəqəmsal global dünyada hər bir Azərbaycan müəlliminin vəzifəsi şagirdin aldığı informasiyanı biliyə çevirmək istiqamətində öyrənməyi öyrətmək bacarığını inkişaf etdirərək, zamanın tələbinə uyğun bilik, bacarıq və qabiliyyətləri formalaşdırmaqdan ibarətdir. Buna görə də müəllim öz işində yaradıcı və təşəbbüskar olmalıdır. Hər bir cəmiyyət öz tələblərinə müvafiq təhsil sistemini qurur. Bunu əsas götürsək, Azərbaycan Respublikasının Prezidenti İlham Əliyevin söylədiyi «Müasir dünyada bilik və yeni texnologiyalar olmadan uğur qazanmaq mümkün deyil» fikri hər bir müəllim üçün strateji hədəfdir. Bu hədəfə isə yalnız səriştəli müəllimlərlə çatmaq mümkündür. Bəs səriştəli müəllim kimdir? Səriştəli müəllim müasir təlim texnologiyalarına yiyələnən, fəal təlim metodlarını tətbiq etməyi bacaran, şagirdlərə öyrənməyi öyrədən, proqram və dərsliklərdəki mövzular üzrə müstəqil iş aparmağı bacaran şəxsdir. Belə müəllimlərin təhsilverənlərin çox az hissəsini təşkil etdiyinə əsaslanaraq, deyə bilərik ki, əksər müəllimlər müasir tələblərdən geri qalır.

Təhsil menecerlərinin vəzifəsi müəllim, müəllimin vəzifəsi isə şagird hazırlamaqdırsa, deməli, səriştəli müəllimi pedaqoji işi dərindən bilən menecerlər hazırlaya bilər. Müəllim hazırlığının əsasında bu mexanizm durarsa, strateji hədəflərə uyğun yeni təhsil sisteminin qurulması mümkün olacaqdır. Bu baxımdan təhsilin elmi-metodiki sferasını dəyişmək lazımdır. «Biz şagirdlərimizi həyata hazırlayırıq» ifadəsinə, «həyatı sinifə gətirmək lazımdır» şəklində yanaşılması bu gün üçün doğru olardı. Ona görə pedaqoji prosesə rəhbərlik edən şəxslər-direktor və onun müavinləri idarəetmədə məktəbin fəaliyyətinin obyektiv təşkil edilməsi üçün eyni bir məsələyə müxtəlif aspektdən yanaşaraq, onun bütöv halda mənimsənilməsinə nail olmağa səy etməlidirlər. Direktor və müavinlərin bir-birinin fəaliyyətini müvafiq prinsiplər əsasında qiymətləndirməsi məktəbimizin timsalında IV və V anketlərdə verilir.

Cəmiyyətin inkişaf etməsi naminə ümumi təhsil pilləsi üzrə idarəetmənin təkmilləşdirilməsi strateji hədəf olaraq seçilmişdir. Bu baxımdan beynəlxalq təcrübə təhsili idarəetmənin modernləşdirilməsində aparıcı variantlardan hesab olunur. Bu təcrübənin nəzəri, praktik və metodoloji prinsiplərinə əsaslanaraq ümumtəhsil müəssisələri rəhbərlərinin işinin beynəlxalq təcrübə əsasında təkmilləşdirilməsi, şəffaf idarəetmə modelinin yaradılması, işlək icra mexanizminin reallaşdırılması üçün məktəb direktorlarına vacib olan kompetensiyalara

IV – MÜƏLLİMİN QIYMƏTLƏNDİRMƏ ANKETİ

(Direktor müavinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi)

1. Sizə qarşı münasibətdən razısınız mı?

- A) bəli – 97%; B) qismən – 0%
C) aramızda yalnız işgüzar münasibət var – 0%
D) xeyr – 3%

2. Xidməti vəzifələrlə əlaqədar olmadan direktor müavinin yanına gedirsinizmi?

- A) bəli – 50%
B) çağırılarda gedirəm – 23%
C) xeyr – 27%

3. Şəxsi məsələlərinizi müzakirə edirsinizmi?

- A) bəli – 13%; B) bəzən – 40%
C) xeyr – 47%

4. Qiymətləndirdiyimiz şəxslə (direktor müavini) ilə işləmək istəyirsinizmi?

- A) bəli – 87%
B) mənim üçün fərqi yoxdur – 13%
C) xeyr – 0%

5. Hər hansı bir mövzuda tənqidləri qəbul edirmi?

- A) bəli – 52%; B) bəzən – 41%
C) heç vaxt – 7%

6. Gördüyü və görəcəyi işləri əvvəldən planlaşdırırmı?

- A) bəli – 97%; B) bəzən – 0%
C) xeyr – 3%

7. Məktəbdə pedaqoji prosesdə meydana çıxan problemlərin həllinə dair verdiyi təkliflər məqsədəuyğundurmu?

- A) bəli – 97%; B) bəziləri – 0%
C) təklif vermir – 0%
D) xeyr – 3%

8. İclasda subyektiv fikirlərini deyirmi?

- A) bəli – 73%
B) iclasdan kənarda deyir – 17%
C) xeyr – 10%

V – DİREKTOR MÜAVİNİNİN QIYMƏTLƏNDİRMƏ ANKETİ

(Müəllimin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi)

1. Sizə qarşı münasibətdən razısınız mı?

- A) bəli – 97%; B) qismən – 3%
C) aramızda yalnız işgüzar münasibət var – 0%
D) xeyr – 0%

2-Xidməti vəzifələrlə əlaqədar olmadan müəllimi yanınıza çağırırsınız mı?

- A) bəli – 15%
B) özü xahiş edəndə çağırıram – 0%
C) xeyr – 85%

3-Şəxsi məsələlərini sizinlə müzakirə edirmi?

- A) bəli – 0%; B) bəzən – 3%
C) xeyr – 97%

4-Qiymətləndirdiyiniz şəxslə (müəllimlə) işləmək istəyirsinizmi?

- A) bəli – 97%
B) mənim üçün fərqi yoxdur – 0%
C) xeyr – 3%

5-Hər hansı bir mövzuda tənqidləri qəbul edirmi?

- A) bəli – 38%; B) bəzən – 56%
C) heç vaxt – 6%

6. Gördüyü və görəcəyi işləri əvvəldən planlaşdırırmı?

- A) bəli – 85%; B) bəzən – 15%
C) xeyr – 0%

7. Məktəbdə pedaqoji prosesdə meydana çıxan problemlərin həllinə dair verdiyi təkliflər məqsədəuyğundurmu?

- A) bəli – 44%
B) bəziləri – 41%
C) təklif vermir – 15%
D) xeyr – 0%

aşağıdakıları aid etmək olar:

- Müəllimlərin səriştəsinin artırılması üzrə ehtiyaclarını müəyyənləşdirmək (müəllimlərin təlimdən keçməsi).
- Fəaliyyəti ehtiyaclara uyğun planlaşdırmaq.
- Qarşıya çıxan problemləri çevik və səmərəli həll etmək.
- Qanun, qayda və təlimatları yaradıcı tətbiq etmək.
- Texniki resurslarla məktəbin təminatı məsələsini həll etmək.
- Təlim prosesini nəzarətdə saxlamaq.
- Dərstdə fəal təlimin tətbiqini təmin etmək.
- Təhsildə gedən islahatlara çevik uyğunlaşmanı təmin etmək.
- Kadr təminatını və dərs bölgüsünü demokratik və ədalətli prinsiplərlə həll etmək.
- Şagirdlərin təlim nəticələrinə nəzarət etmək.
- Təhsil islahatının əhəmiyyətini qiymətləndirmək və onların tətbiqi üçün şərait yaratmaq.
- Şagirdlərin müsabiqə və olimpiadalarda iştirakını təmin etmək.
- İstedad bankını yaratmaq.
- Digər məktəblərlə fikir və təcrübə mübadiləsi aparmaq.
- Müəllimlər üçün davamlı treninqlər təşkil etmək.

Çoxillik idarəetmə təcrübəmə əsaslanıb deyə bilərəm ki, məktəb rəhbəri pedaqoji prosesi müşahidə etməli, müvəffəqiyyət göstərcilərini izləməli, müasir yanaşma və qərarların səmərəliliyini müəyyənləşdirməli, dövlətin təhsil siyasətini gerçəkləşdirməyə nail olmalıdır.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat

1. Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası. «Azərbaycan məktəbi» jurnalı, 2013, № 5.
2. Cavadov İ. (2005) Təhsilin keyfiyyət təminatında monitoring və qiymətləndirmənin rolu. «Azərbaycan məktəbi» jurnalı. Bakı, № 5, s.15-21.
3. Xalıqov A. (2013) Müəllim hazırlığında müasir tələblər və kurikulumların imkanları. «Azərbaycan məktəbi» jurnalı, № 2.
4. Quliyev T. (2013) İnsan resurslarının idarə edilməsi. Bakı, 828 s.
5. Mehrafov A. (2007) Təhsildə səriştəli yanaşma: mahiyyəti və məzmunu. «Azərbaycan məktəbi» jurnalı, № 1.
6. Mehrafov A. (2010) Müasir təhsilin konseptual problemləri. Bakı: «Mütərcim», s. 261-269.
7. Mehrafov A., Quliyeva S. (2004) Ümumi təhsilin keyfiyyəti və onun idarə olunmasında qiymətləndirmənin rolu. «Azərbaycan məktəbi» jurnalı, № 1.
8. Veysova Z. (2018) Məktəb əsaslı dəstəkləyici rəhbərlik modeli. Bakı, Müəllimlər üçün vəsait, «Ecoprint».